

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA IVANI DE SOUSA VIEIRA**

**PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM  
ESTUDO DE CASO EM ROLIM DE MOURA, ESTADO DE RONDÔNIA  
(BRASIL)**

**Artigo de Conclusão de Curso**

**Cacoal**  
**2010**

**MARIA IVANI DE SOUSA VIEIRA**

**PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM  
ESTUDO DE CASO EM ROLIM DE MOURA, ESTADO DE RONDÔNIA  
(BRASIL)**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho

**CACOAL**

**2010**

# PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM ROLIM DE MOURA, ESTADO DE RONDÔNIA (BRASIL)

# Por

**MARIA IVANI DE SOUSA VIEIRA**

**Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Curso de Administração para obtenção de grau de Bacharel em Administração, mediante a Banca Examinadora formada por:**

**Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho– Orientador/UNIR**  
**Presidente**

**Prof. Ms. Geraldo Luiz F. da Silva** /UNIR  
**Membro**

**Prof. Ms. Antônio Siviero** / UNIR  
**Membro**

## Cacoal, 2010

# PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO EM ROLIM DE MOURA, ESTADO DE RONDÔNIA (BRASIL)

MARIA IVANI DE SOUSA VIEIRA<sup>1</sup>

## RESUMO

*Estudos das empresas familiares apontam particularidades no funcionamento destas, com especial tratamento para o planejamento do processo sucessório. O fato é que variáveis complexas se confluem com intensidade, dificultando a decisão pela escolha do sucessor, enquanto incidem na continuidade do empreendimento. São variáveis como as do relacionamento parental, crenças e valores nestas corporações, que pesam sobremaneira em aspectos sensíveis como nos pontos fortes e fracos, nas oportunidades e ameaças do cenário das suas vantagens competitivas. Na busca pela explicação deste fenômeno, efetuou-se uma pesquisa qualitativa, de abordagem explicativa, mediante um Estudo de Caso envolvendo empresas familiares estabelecidas na mesma Região geográfica. O resultado aponta o domínio do conhecimento empírico entre os membros em todas estas, bem como a existência de pelo menos um deles portando Curso de Graduação em Administração; indicou ainda que os atuais decisores não exigem que a sucessão gerencial seja prioritariamente dos membros parentais, mas que o dirigente indicado assegure a excelência nos negócios da família.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração. Gestão. Empresa Familiar. Decisão. Sucessão.

## ABSTRACT

*Studies indicate particularities of family firms in the functioning of these, with special treatment for the succession planning process. The fact is that complex variables may converge with intensity, making the decision for the choice of successor, while focusing on the continuity of the enterprise. These are variables such as the parental relationship, beliefs and values in these corporations, which weigh greatly on sensitive issues such as the strengths and weaknesses, opportunities and threats in the scenario of their competitive advantage. In the search for explanation of this phenomenon, made up a qualitative and explanatory approach, through a case study involving family business established in the same geographic Region. The result shows the dominance of empirical knowledge among members in all these, as well as the existence of at least one of them carrying the Undergraduate Program in Business Administration, also indicated that current decision makers do not require that management succession is primarily of parent members, but manager indicated that ensures excellence in the family business.*

**KEYWORDS:** Administration. Management. Family Business. Decision. Succession.

## INTRODUÇÃO

A empresa como organização é formada por pessoas que utilizam de meios e recursos para elaborar e fornecer produtos ou prestar serviços diversos, visando atender às

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração de Empresas pela Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, Campus de Cacoal, sob a orientação do Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho.

necessidades do mercado consumidor. Com as empresas familiares não é diferente, pois executam atividades, geram empregos e tributos enquanto fortalecem a economia como as demais empresas não-familiares. Dados apriorísticos apontam que as mais importantes corporações mundiais são familiares; e que os pontos de expressivos conflitos na administração de empresa familiar situam-se no momento de sucessão do dirigente. É quando decidem renovar a administração na empresa, na perspectiva de expansão ou reação a uma possível estagnação. Outro motivador sucessório refere-se ao afastamento do fundador por problemas de saúde ou falecimento do fundador, por exemplo.

O fato é que a sucessão familiar pode se tornar o algoz na empresas quando não se preparam a mundaça de liderança, seja para as transformações no mercado, demandadas pelas alterações no comportamento do cliente ou outro motivo válido. Ressalte-se que a sucessão será um problema também para aquelas que não detém uma cultura familiar empresarial desenvolvidas sob sólida diretriz. Na medida em que os anos passam deve o gestor dar início do processo sucessório visando sempre a continuidade da empresa; mediante esta ação a longo prazo ele garante o controle dos conflitos inerentes à mudança, ou o ameniza diante da relevância deste processo. Ademais, além da preocupação pertinente ao momento em pauta, surgem também as interferências emocionais resultantes do poder decisório, evidenciando a influencia de uma organização – a família, interfere em outra organizações – a empresa.

## **1. JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO**

Baseado no crescimento da economia, nas transformações sociais e tecnológicas que a humanidade presencia diariamente, observa-se que as empresas, em geral, necessitam acompanhar as novas tendências quando essas tornam-se essenciais para o funcionamento adequado e melhor colocação no mercado. No entanto, na medida do possível todas elas devem ser previstas e adaptas ao contexto da empresa. Na iniciativa empreendedora familiar, o planejamento precisa ser mais que uma ferramenta de gestão, precisa ser uma solução para amenizar possíveis conflitos vindouros. Uma empresa familiar de grande porte geralmente dispõe de um significativo capital intelectual capacitado em sua gestão, contando com recursos financeiros destinados ao investimento no processo sucessório. Como exemplo, podemos citar o grupo Gerdau, que atua há mais de cem anos no mercado siderúrgico e, justamente por ser bem planejado, tornou-se um ícone de empreendimento familiar vitorioso e um modelo de governança empresarial. Apesar disso, as empresas de grande porte representam a menor parcela da economia.

Contudo, a realidade das micro, pequenas e médias empresas é bem diferente, uma vez que são balançadas pelos conflitos gerados na sucessão familiar contribuindo com a fragilidade da cultura familiar e empresarial. É possível que nesse ponto muitas empresas não conseguem separar o profissional do emocional, e precipitam-se com decisão imprópria e fora da realidade de uma pequena empresa familiar. Nesse contexto, surge a seguinte pergunta: Como desenvolver o processo de sucessão familiar em uma empresa de pequeno porte?

## **2. OBJETIVOS**

Realiza-se pesquisa por algum motivo, seja para preencher alguma lacuna do conhecimento que ainda se encontra desconhecida ou apresenta precariedade quanto ao conteúdo explorado, seja para levantar respostas cabíveis a determinados problemas. Estabelecer objetivos é primordial para a elaboração de qualquer pesquisa, uma vez que são eles que irão direcionar a investigação para obtenção das respostas necessárias para resolução do problema. Este trabalho é tratado com base em um objetivo geral e três objetivos específicos.

### **2.1. Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar aspectos relevantes acerca do processo de sucessão do comando empresarial em cinco empresas familiares de pequeno porte.

### **2.2. Objetivos Específicos**

**2.2.1.** Levantar a realidade funcional em face aos papéis dos envolvidos na sucessão nas empresas pesquisadas.

**2.2.2.** Identificar as demandas evidenciadas na decisão pela sucessão no ambiente das empresas pesquisadas.

**2.2.3.** Distinguir a natureza do processo sucessório nas empresas pesquisadas.

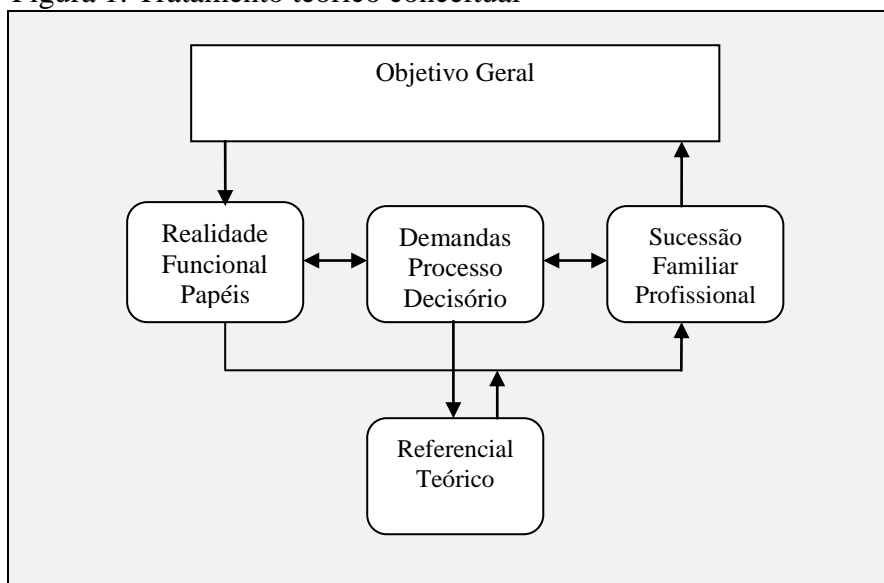
## **3. REVISÃO TEORICA E CONCEITUAL**

Este trabalho leva em consideração que as descobertas verificadas através das pesquisas dirigidas pela Abordagem Contingencial, revelam os modelos organizacionais flexíveis como sendo os mais eficazes; por isso, ao formular estruturas empresariais deveriam

apelar para a flexibilidade e adaptabilidade às mudanças diárias. Não se pretende, nessa tarefa, esgotar o assunto; buscar-se-á, pelo enfoque contingencial, mostrar que não existe uma fórmula ou regra específica que conduza as empresas familiares ou não-familiares ao alcance da eficácia e da liderança nos setores de atuação, é preciso atentar para o fato de que a sucessão familiar, desde sempre, é uma alternativa de manter a viabilidade econômica familiar e a continuidade da empresa, resguardando seus bens e poder de barganha. As empresas que conseguem visualizar a sucessão familiar, encontram nela uma alternativa de administrar com êxito a mudança de gestão.

Instituições administradas por famílias contribuem com uma expressiva parcela do crescimento econômico nacional, uma vez que estão espalhadas em todos os estados brasileiros, inclusive naqueles de difícil acesso, como é a realidade das empresas familiares da região amazônica. Por si só, esse é um motivo para o estudo dessa categoria de empresa no que diz respeito ao processo de sucessão familiar, bem como os conflitos gerados com a mudança na liderança empresarial. Levando em consideração que a mudança na liderança de uma empresa familiar pode ser muito traumática tanto para os familiares quanto para a continuidade da empresa, o planejamento sucessório é merecedor de estudo mais aprofundado, uma vez que envolve duas distintas organizações, as quais foram responsáveis pelo sucesso do negócio até certo momento e, quando não desenvolvido de forma satisfatória, implica na inviabilidade do mesmo. A revisão teórica conceitual do presente trabalho encontra-se alicerçada em um objetivo geral e tratada em três objetivos específicos, conforme a figura 1.

Figura 1: Tratamento teórico conceitual



Fonte: Autora (2010)

### 3.1. Elementos Teóricos Conceituais Envolvendo os Papéis e a Sucessão.

Desde os primórdios da humanidade o homem depara-se com transformações do meio em que vive, no que diz respeito aos aspectos econômicos, sociais e culturais, sejam elas de cunho natural ou consequência de determinada ação. O mercado empresarial e suas oscilações modificam o cenário econômico de uma nação e, aliadas a outros fatores, são condicionantes também para as mudanças no aspecto social, uma vez que fomentam diretrizes para a distribuição de renda, oportunidades de estudo, de trabalho e habitação, entre outros.

#### 3.1.1. Conceito de Empresas Familiares

O ilustre autor Gersick ressalta que das 500 empresas listadas pela revista *Fortune*, estima-se que 40% delas sejam de propriedades de famílias ou por elas controladas. Segundo ele, “As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte extremamente significativa de nossa paisagem econômica e social que sequer nos damos conta”.(GERSICK *et al*, 2006, p. 2). Dados mais precisos fornecidos por diversas pesquisas apontam que entre 65% e 80% das empresas no mundo são familiares. Do mesmo modo, as empresas familiares constituem parte relevante do cenário econômico nacional, estando distribuídas em diversos ramos de atividades econômicas. Observando-se ainda, que grande parte de tais empresas são também de pequeno porte.

Segundo Macedo (2009, p. 28), uma empresa para ser reconhecida como familiar deve ser idealizada por um empreendedor, disseminada em uma cultura familiar, ou seja, ter “origem na família”, iniciada pela ação de uma ou mais famílias e continuada pelas gerações seguintes. Nesse modelo, inicialmente, conta-se somente com a mão-de-obra dos membros da própria família em todas as funções, desde o serviço braçal até o administrativo; ou ainda detém controle acionário que ofereça à família poder de decisão sobre a empresa. É característica comum desse tipo de organização empresarial o ímpeto de consolidação ter sido incitado a fim de, em primeiro lugar, prover o sustento dos proprietários e, em segundo, responder instintivamente a uma necessidade do mercado.

Em outra realidade, uma empresa de origem familiar pode não ser administrada pela família de origem sem, no entanto, perder o caráter familiar; para que tal ocorra, o controle acionário deve permanecer nas mãos de seus próprios membros, de modo a proporcionar a ela direito de voto. Em determinados casos, de acordo com a realidade das empresas familiares, a opção mais viável consiste em contratar profissionais capacitados para ocupar o lugar dos



herdeiros na gerência, uma vez que dentro da instituição familiar não existem candidatos aptos a exercer a função ou não estão prontos para desempenhá-la de acordo com a urgência da situação.

De modo contrário, existem aquelas com característica marcante por manter na empresa, ainda segundo o autor Macedo, uma “gestão familiar” sendo os cargos estratégicos ocupados por membros da família, para assim manter o poder e nortear a trajetória da organização. Essa ação de manter os membros da família na gestão expressa certo nível de relevância para as famílias com interesse em continuar proprietárias de tais empreendimentos.

Macedo (2009) destaca ainda que a “sucessão familiar” como uma característica rodeada de tensão, ocorre com a transferência do comando acionário. Nas empresas em que se encontram a primeira geração, essa tarefa é desempenhada pelo fundador que, no ato, pode nomear um ou mais membros da família como responsável/ou responsáveis pela gestão da empresa. De acordo com ele, a sucessão pode ocorrer com membros consanguíneos ou afins, no caso de membros oriundos de casamentos. Resumidamente, tem-se uma empresa familiar quando indivíduos de uma ou mais famílias iniciam uma atividade econômica e com seu trabalho viabilizam a continuidade dela por algumas gerações, dando ocupações a pessoas, gerando desenvolvimento, lucros e tributos.

Segundo Frugis (2007, p. 25), empresa familiar “é um negócio identificado com uma família pelo menos duas gerações, cujo controle acionário continua a ser exercido por ela através dos sucessores de seu fundador”. Assim, pode-se dizer que as empresas que se adaptam ao crescimento, desenvolvendo regras de gestão, direcionando esse crescimento a fim de prover a continuidade da empresa de geração a geração alcança por tal identificação tal âmbito, pois sobrevive o suficiente para ao longo do tempo ser identificada por pertencer a certa família, o mesmo acontece com a família que é relacionada diretamente à empresa. A propósito, essa identificação reflete não apenas a capacidade de administrar valores tangíveis e intangíveis, mas também a influência exercida pela família na estrutura da empresa.

### 3.1.2. Funcionalidade em Face aos Papéis na Sucessão

A cultura de determinada região ou país contribui para a formação dos indivíduos a ela pertencentes, influenciando todo seu comportamento diante da sociedade. Tais transformações influenciam direta ou indiretamente o comportamento dos indivíduos em face aos papéis desempenhados por esses, tanto nos grupos formais e informais. (CASTRO, 2002). A cultura de determinada região pode influenciar os indivíduos de todas as gerações. Em uma empresa

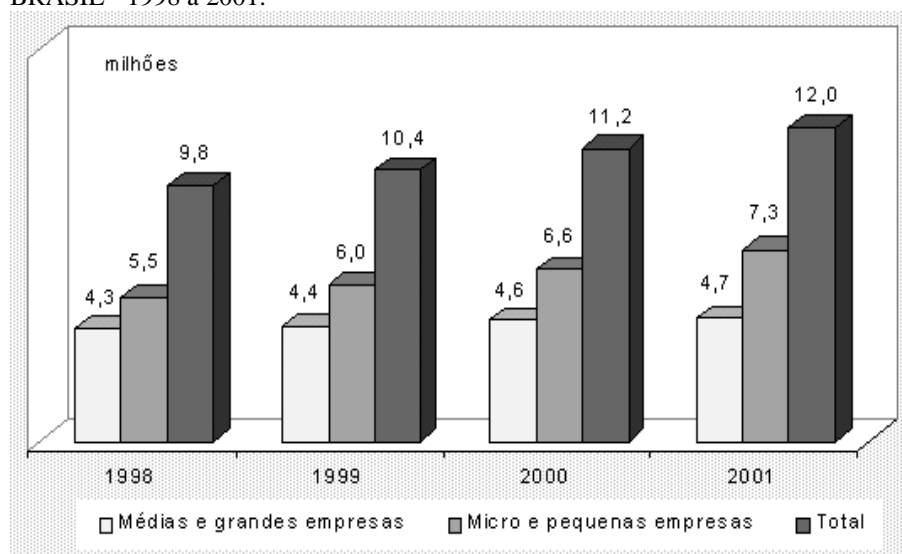
familiar, a cultura da família serve como base para a concepção cultural da empresa, assim como influencia os papéis de seus membros. A primeira geração tende a um maior comprometimento com a empresa, o que denota relevante interação dos membros devido à união do núcleo familiar e identificação dos membros com a empresa. (GERSICK *et al*, 2006). Esses aspectos fortalecem a empresa, no entanto, em ambientes como esses é necessária uma definição formal dos deveres e direitos de cada membro para que eles suportem as diversidades com as mudanças nesse cenário, como por exemplo, a entrada da segunda geração.

A origem de muitos conflitos nas atividades de empresas familiares advém dos papéis que os membros desempenham. Em algumas ocasiões acontece choque de papéis familiares e profissionais, uma situação mais fácil de ocorrer em organização familiar de segunda geração. Os choques de papéis profissionais podem resultar das divergências da distribuição de cada membro na hierarquia da empresa e da família, podendo acontecer de membros mais jovens ocuparem cargos superiores de membros de mais idade, o que pode resultar no confronto da relação familiar e profissional. A estrutura organizacional das empresas familiares é comum à forma como outras empresas não familiares encontram-se estruturadas, entretanto, as distinções explicam por si só a quantidade superior dessas empresas no cenário da economia nacional.

A maior parcela de crescimento da economia brasileira tem origem nas empresas de micro, pequeno e médio porte. Segundo um estudo especial realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), somente no ano de 2001, as empresas de tais portes com atuação na área de serviços e comércio somavam sozinhas, dois milhões de empresas. Dentre esses números levantados pelo órgão pesquisador, 926,8 mil são administradas por famílias, revelando a predominância desse tipo de empresas no país.

Quanto ao faturamento, de modo geral as empresas familiares faturam por empresa o percentual de 30% do total faturado por empresas empregadoras, no entanto, a média de produtividade também é superior, revela o estudo. O órgão afirma que o crescimento das empresas familiares pode ser associado à facilidade da população em ter acesso aos produtos e serviços dessas empresas que se instalam, algumas vezes, até mesmo na casa do proprietário, oferecendo vantagens competitivas sobre as empresas empregadoras. Essas vantagens de tais empreendimentos familiares explicam o crescimento dessas instituições.

FIGURA 2: Evolução do pessoal ocupado nas empresas de comércio e serviços BRASIL - 1998 a 2001.



Fonte: IBGE (2001)

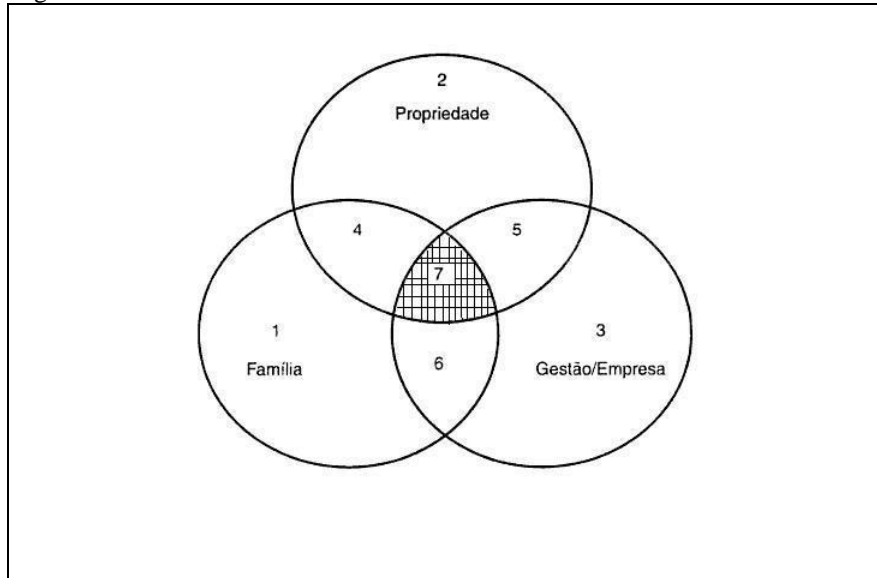
As estatísticas apontam a predominância dessas empresas em nosso país, conforme o gráfico, somente no ano de 2001, elas eram quase metade do total de empresas registradas. Aponta, assim, para a significância da contribuição de suas receitas para com o PIB nacional, tendo em vista que entre os anos de 1998 a 2001 as micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviço tiveram um largo crescimento no número de mão-de-obra contratada, com crescimento de 5,5 milhões de pessoas ocupadas em 1998 aumentando para 7,3 milhões em 2001. Ou seja, uma média de crescimento de 9,7% ao ano, enquanto o percentual de crescimento das médias e grandes empresas foi de 9,0% no mesmo período. Observa-se uma superioridade no crescimento das micro e pequenas empresas em relação às médias e grandes empresas.

No entanto, segundo Sandra Regina Inácio, do CRA/SP, “de cada 100 fortunas brasileiras, apenas 18 são herdadas”. Esses dados são reflexo da intensidade dos conflitos vividos pelas organizações familiares, pelas dificuldades de convergir os interesses da família e da empresa para o mesmo objetivo, o que é fator determinante na perda de oitenta e dois por cento das heranças no país.

Os motivos que originam os conflitos dentro do ambiente empresarial e familiar devem ser atribuídos ao tipo de papel desempenhado por seus membros em cada subsistema da organização e as motivações que cada membro recebe do desempenho de tais papéis. Conforme a figura 1, as empresas familiares são compostas por subsistemas superpostos, com características individuais e diferentemente constituídos. O modelo dos três círculos de Gersick *et al* visa identificar, na prática, a influência dos subsistemas, família, propriedade e

gestão, sobre a direção tomada por uma empresa familiar uma vez que cada subsistema apoia-se ao outro sem, no entanto, consistir dependência. O modelo ajuda a explicar os conflitos dentro de uma empresa familiar, pois analisa diferentes pontos de vista acerca de uma determinada questão.

Figura 3: Modelo de círculo dos três subsistemas



Fonte: Gersick *et al* (2006, p. 6)

O uso dos três círculos incita a identificação da posição de cada membro na empresa, ressaltando seus possíveis fatores motivacionais, distribuídos em sete setores dentro da empresa, com uma ou mais participação, variáveis com o passar do tempo. O primeiro setor é representado pelos membros da família que não detêm ações da empresa e não exercem função alguma na mesma, seguidos pelos acionistas externos à família e do trabalho na empresa que compõe o segundo setor. As pessoas participantes apenas dos grupos dos funcionários estão distribuídas no terceiro setor. Como proposto, o modelo pode ajudar essas famílias a entenderem os conflitos sobre o ponto de vista dos membros internos e externos ao dia-a-dia gerencial da empresa.

No quarto setor, localizam-se os proprietários/membros da família, mas que não desempenham função na empresa, seguidos pelos proprietários que trabalham na empresa, mas que não são membros da família integrante do quinto setor; no sexto setor, estão organizados os membros da família que trabalham na empresa, porém que não detêm nenhuma ação dela. Esses três grupos têm em comum a participação em dois subsistemas e estão propícios a causarem confusão acerca de mesmo assunto dentro de uma organização. Enfim, no sétimo setor, encontra-se em posição central o membro que com a função exercida reúne os três subsistemas em apenas um cargo, cumulando os papéis de proprietário, membro da família,

com a função determinada no quadro de funcionários da empresa. Segundo os autores acima citados, as pessoas permutam de setores com o tempo, uma vez que o tempo é um fator condicionante do comportamento humano e à medida que ele passa, modifica a realidade delas e das empresas, uma vez que são as pessoas que dão vida a elas.

### **3.2. Elementos Teóricos Conceituais Envolvendo a Decisão no Ambiente da Empresa Familiar**

A decisão inicia-se na cúpula da empresa, motivada por alguma necessidade empresarial que exige planejamento e agilidade dos gestores responsáveis pelo processo, sendo que suas consequências envolvem toda a organização. Tal processo compreende algumas etapas que precisam ser respeitadas e trabalhadas para assegurar o sucesso da ação. Segundo Bernhoeft (1996), o processo de tomada de decisão está disposto em seis etapas como a definição dos objetivos que se pretendem atingir, sendo necessário, para alcançá-los, selecionar dados que atuem como base para o desenvolvimento de possíveis soluções que posteriormente devem ser analisadas; do mesmo modo, deve-se levar em conta o custo benefício de cada uma, para só depois colocar em prática a melhor ação cabível para o caso.

Necessário destacar, que as etapas do processo decisório na corporação familiar sofrem influências dos fatores emocionais demandados pelos indivíduos ou grupos dentro da empresa. A estrutura organizacional da empresa familiar de pequeno porte geralmente é constituída pelo fundador e membros de sua família com poucos ou nenhum funcionário. O fundador ocupa a função de gestor e chefe da família, sendo assessorado pelos filhos que, comumente, ocupam gerências setoriais, devido às funções de *status* elevado, nos dois subsistemas, é-lhe atribuída a responsabilidade pela tomada de decisão. Entre outras, cabe ao fundador e sua equipe decidir acerca de assuntos pertinentes ao melhor funcionamento da empresa no futuro próximo como, por exemplo, decidir sobre as técnicas a serem aderidas ou optar pela contratação de profissionais competentes, assim como elaborar políticas a respeito da implementação de um modelo de governança corporativa.

A centralização do poder de decisão tende a ser uma das características marcantes das corporações familiares, revelando um ambiente moldado pela cultura familiar, em que toda a autoridade concentra-se em um único membro - a figura do pai -, expressando certa dificuldade para os filhos exercerem suas funções dentro da empresa, uma vez que não tem autoridade em relação ao cargo ocupado. O porte da empresa não está relacionado aos conflitos por ela vivenciado, apesar disso, tais conflitos demonstram o nível de profissionalização em que inserido. As empresas familiares de médio porte estão mais

próximas da profissionalização, pois seu tamanho incita essa ação, exigindo dos responsáveis opção por técnicas de gestão que alicerce as transformações que surgirão com o crescimento. Tais técnicas são características sólidas na estrutura das corporações de grande porte que dispõem de profissionais especializados na função que desempenham, mas não perdem sua natureza familiar, pois geralmente dispõem do controle acionário da empresa ou, ainda, mantêm um membro da família na presidência geral.

### 3.2.1. Governança Corporativa na Empresa Familiar

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG, a governança corporativa é uma tecnologia de gestão organizacional com o intuito de proporcionar maior transparência e comunicação entre a administração de determinada empresa e seus acionistas para assim direcionar seus interesses. Essa prática propõe aumentar a transparência da gestão empresarial através do monitoramento da mesma, tornado-se significativa, pois oferece meios de amenizar os conflitos oriundos das divergências entre os acionistas, através da estruturação da empresa, visando alargar os meios de entrada de capital e estabilizar suas atividades. Pode ser traduzida em normas efetivas para o gerenciamento e controle da empresa.

A prática da transparência em suas atividades inspira confiança aos sócios e membros da família devido à abertura ofertada pela empresa. Fundamentada na equidade, a governança prima em melhorar o tratamento dos sócios - seja ele membro da família ou não - independentemente da quantidade de ações que detém. Dentro da governança corporativa todos trabalham na intenção de aumentar o valor da empresa, da mesma forma que as atividades são desenvolvidas respeitando o compromisso com os membros da organização, pois o detalhamento que propõe a governança inspira confiança recíproca para com toda a organização incitando o comprometimento dos sócios. Para tanto, cabe ao órgão da gestão executiva prestar contas das atividades para toda a comunidade empresarial. Porém, nas empresas familiares existe um alto nível de complexidade para implantar um modelo de governança, pois o envolvimento pessoal que liga as gerações impõe dificuldades no que concerne ao respeito de regras, em não misturar o tratamento familiar com o tratamento profissional.

Para a implementação da governança torna-se necessário a criação parcial ou total de órgãos, tais como: conselho familiar, conselho de administração, conselho superior, gestão executiva, conselho consultivo, conselho fiscal etc. Dentro da governança corporativa todos os órgãos mantêm relacionamento e comunicação, cada um com suas atividades específicas, mas sempre visando o desenvolvimento e melhor desempenho da empresa. Para viabilização

de tal modelo, os órgãos sugeridos pela governança familiar devem ser ajustados de acordo com o porte e cultura da empresa familiar. (BORNHOLDT, 2005). A governança na empresa familiar em sua boa prática fundamenta suas atividades nos pontos tratados no quadro 01.

QUADRO 1: Pontos de governança na empresa familiar

PONTOS	ESPECIFICAÇÃO
Alicerce na transparência	Nas atividades exercidas dentro da organização.
Equidade	Quanto ao tratamento destinado a cada acionista da empresa.
Prestação de Contas	Obrigação previamente desenvolvida pela família e sócios.
Responsabilidade Corporativa e Social tanto com a organização quanto com as famílias.	Compromisso e respeito no relacionamento com os membros da organização.
Código de ética	Origem de todas as diretrizes que sustentam a organização.

Fonte: Adaptado de BORNHOLDT, em WERNER (2005, p. 78)

### 3.2.2. Abordagem sobre a Análise SWOT

Toda organização que almeja obter êxito, ao iniciar um novo projeto, deverá atentar-se para o mercado, elaborando um planejamento estratégico para alcançar com segurança os objetivos esperados com a iniciativa. Um planejamento estratégico tem como base a Análise SWOT, por ser uma ferramenta precisa que auxilia as empresas a posicionarem-se, ou ainda a examinar seu posicionamento em dado ambiente. Para as empresas familiares se torna relevante fazer o uso de ferramentas como essa, uma vez que proporciona a elas uma possibilidade de análise do ambiente no qual estão inseridas e as variáveis que o formam, ocasionando assim, uma chance de conhecer a fundo suas fraquezas e forças. Além disso, desenvolve capacidade pra avaliar as oportunidades e ameaças que a esperam no mercado que deseja explorar, reconhecendo em si a vantagem competitiva que dispõe para se sobrepor aos concorrentes.

#### 3.2.2.1. Pontos Fracos

Entre as empresas brasileiras existe um alto grau de mortalidade, principalmente nos primeiros anos de atuação no mercado, sendo diversos os fatores que culminam com a extinção dessas empresas. Logo, levantar os pontos fracos de uma empresa auxilia em seu controle e minimização. A contagem demográfica realizada pelo IBGE, no ano de 2005, revelou que naquele ano 42% das empresas tinham menos de cinco anos de idade e apenas

3% atuavam, há mais de 30 anos no mercado. Nesse contexto, estão incluídas as instituições familiares, uma vez que a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras são de origem familiar.

QUADRO 2: Pontos fracos na empresa familiar

PONTOS	DESCRIÇÃO
Administração Centralizada	Acontece quando o fundador ou gestor não distribui tarefas e responsabilidades aos membros da organização, recebendo uma carga muito alta de cobrança do meio.
Colocação familiar	Consiste em empregar pessoas da família, essa ação dificulta o gerenciamento dos funcionários, inibindo a cobrança, causa inchaço organizacional e pode adicionar mão-de-obra despreparada.
Falta de abertura para profissionais qualificados	A resistência na contratação de profissionais pode resultar em decréscimo e estagnação empresarial.
Conflitos familiares	Choques entre gerações e interesses pessoais originam conflitos que atrapalham na administração da empresa.
Ausência de regras efetivas	Quanto ao tratamento dos funcionários familiar e não familiar e a utilização dos recursos financeiros.
Pensamento não profissional	Em relação à administração propriamente dita, quanto à dificuldade em assimilar as técnicas de gestão.

Fonte: Adaptado de BEZERRA (2000)

Com base nos pontos levantados por Bezerra (2000), verifica-se na empresa familiar há escassa distribuição de funções gerenciais, às quais mesmo quando existentes não é dada a devida autonomia para o desenvolvimento de suas funções, predominando uma administração centralizada no fundador, com ênfase no sigilo das atividades. Uma das falhas dessa administração pode ser a colocação de familiares até mesmo não qualificados para determinado cargo dentro da empresa. Essa prática se torna corriqueira nessas organizações, no entanto, dificulta o trabalho do gestor inibindo sua ação, uma vez que a relação estabelecida não é apenas profissional, mas também familiar. A contratação impensada de membros da família sem qualificações atrapalha ainda a capacidade da empresa em recrutar funcionários habilitados para somar aos ativos da empresa devido à resistência da mesma em abrir suas portas para essa categoria. Encontram-se casos de choque de interesses, disputa entre irmãos, conflitos predominantes na gestão da segunda geração, retirando de foco a inovação e melhoria contínua das atividades, diminuindo a cautela em relação aos concorrentes e restando a atenção da empresa para as disputas internas. A ausência de regras efetivas em relação à utilização dos recursos financeiros da empresa ao tratamento e



oportunidade oferecidos aos funcionários/familiares e aos não familiares no caso de concessão de privilégios, ocasiona desmotivação dos colaboradores. Muitas empresas familiares expressam dificuldades em relação ao desempenho da organização, devido ao ambiente inibir a cobrança por desempenho; ou ainda, não detêm a cultura de reinvestir em sua estrutura física e organizacional.

#### 3.2.2.2. Pontos Fortes

Ao identificar seus pontos fortes, a empresa adquire conhecimento em relação às áreas nas quais deve basear parte dos seus esforços para explorar todo o potencial encontrado. Dispor de recursos financeiros e administrativos em caso de eventualidade demonstra valioso grau de relevância no mundo dos negócios. Segundo o CRA/SP, na realidade da empresa familiar não são os financiamentos que as salvam, mas sim o uso das reservas pessoais disponibilizadas pelos proprietários em função do amor que os mesmos constroem pela empresa. Manter uma boa relação com a sociedade é indício de sucesso para as empresas em geral; contudo, para a empresa familiar manter agradável relacionamento comunitário e comercial torna-se essencial, pois agrega valor à imagem da empresa, desenvolvendo laços importantes, elevando o relacionamento com diversos setores da sociedade em função do nome conquistado com trabalho e qualidade. Outro ponto destacado é a questão da lealdade, encontrada dentro das empresas familiares, a responsabilidade com os afazeres e o empenho exercido para continuar determinado empreendimento que outrora fora o sonho do fundador, principalmente no caso dos filhos que trabalharam junto dele na empresa.

A identificação da família com a empresa pode influenciar os funcionários a também se identificarem com ela. Ainda segundo a autora, as organizações familiares mostram-se mais sensíveis às questões sociais e atentas às necessidades dos seus funcionários, uma vez que entendem que sua função é mais que apenas gerar lucro, mas também atuar com responsabilidade quanto ao meio ambiente e oferecer melhores condições de trabalho e vida para as pessoas. Mesmo diante das incertezas levantadas acerca da viabilidade da empresa familiar, visualizam-se, no cenário mundial, casos de famílias tradicionais no mercado empresarial, que se tornaram referência devido à habilidade em zelar das diretrizes administrativas, que somam hoje um ponto forte ao seu favor, como destaca o manual. O quadro 3 destaca os principais pontos fortes das empresas familiares, segundo Sandra Regina do CRA/SP.

QUADRO 3: Pontos fortes na empresa familiar

PONTOS	DESCRIÇÃO
Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos	Recursos oriundos de reservas dos membros da família
Importantes relações comunitárias e comerciais	Consiste nos laços sociais desenvolvidos com o meio, em virtude da edificação de uma boa imagem.
Grupo interessado e unido em torno do fundador	Identificação dos membros com a empresa e com o fundador, despendendo muitas horas de trabalho para viabilizar o empreendimento.
Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.	Compromisso com o meio ambiente e com as pessoas investindo em projetos que visem edificar crianças e jovens para que se tornem cidadãos de bem. Organização para oferecer em suas mercadorias preço acessível à comunidade.
Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.	Os valores familiares que influenciaram na construção de diretrizes que norteiam as empresas ao sucesso estão retidos na cultura da empresa sendo continuados pelos sucessores.

Fonte: Adaptado de Sandra Regina do CRA/SP

### 3.2.2.3. Oportunidades

As empresas de sucesso no Brasil e no mundo alcançaram essa posição porque souberam identificar uma necessidade no mercado e aprenderam a supri-la, algumas dessas empresas são de origem familiar que, além de identificar e suprir uma necessidade, burlaram os dilemas típicos de instituições familiares. Buscar uma oportunidade de negócio é apenas o ponto de partida para constituir uma empresa e os gestores devem estar atentos às oportunidades que surgirão ao longo do caminho. As oportunidades são específicas para cada setor de atuação, no entanto, existem aquelas que, em geral, são benéficas a todas as empresas, devendo observar as forças macro e microambientais. A primeira corresponde aos fatores demográficos, econômicos, tecnológicos, legais, sociais e culturais; já os fatores microambientais abrangem a área relacionada aos consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores. As oportunidades devem ser analisadas de acordo com a atratividade e ocorrência.

QUADRO 4: Oportunidades para a empresa familiar.

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO
Governança corporativa	Implantar um modelo de governança corporativo na empresa familiar proporciona confiança aos acionistas e fortalece sua imagem no mercado.
Investir em marketing estratégico	Para que tenha capacidade de implantar e corrigir estratégias de marketing, avaliar concorrentes e criar valor para a empresa.
Investimento em tecnologia	Investir em tecnologia auxilia na melhoria dos processos existentes.
Conquistar parceiros no exterior	Firmar parcerias é primordial para aquelas empresas com pretensão em lançar-se ao mercado internacional.
Identificação empresa/família com cliente/ família	Estimular uma identificação com o cliente para que assim se torne ou permaneça na preferência do mesmo.

Fonte: Autora (2010)

No contexto da empresa familiar e da ambiguidade no relacionamento das variáveis patrimônio- família-gestão, torna-se oportuno desenvolver um modelo de governança corporativo, para que essa melhore ou recupere, se for o caso, sua imagem diante do mercado competitivo. A empresa conquista uma referência de solidez e ainda pode somar um diferencial em relação aos concorrentes. Para o crescimento esperado se faz necessário reinvestir parte de suas finanças em setores chaves de sua estrutura como, por exemplo, desenvolver uma política estratégica de *marketing* visando conquistar um número maior de clientes e alcançar aqueles com significativa importância para a empresa, utilizando-se dos meios tecnológicos da atualidade.

Esses novos meios representam uma notável oportunidade de expansão empresarial, abrindo espaço para a conquista de novos clientes nacionais sem ter que abrir uma filial em cada um dos estados brasileiros; para tanto, as empresas familiares podem e devem utilizar da tecnologia disponível. É necessário entender que a demanda para o produto ou serviço prestado não é controlada pela empresa, por isso desenvolver ou aderir às tecnologias voltadas à qualidade e melhoria contínua da produção ou serviço que podem representar uma porta de entrada para novos mercados, inclusive o internacional. Explorar o mercado internacional é o objetivo de algumas empresas familiares, para tanto conquistar parcerias em outros países pode abrir espaço para os produtos ou serviços da empresa. Um ponto que pode ser visto como oportunidade para essas empresas está em sua natureza familiar, norteadas por valores

em comum, essa característica expressa uma ideia de segurança e denota confiança ao negócio. No entanto, para alcançar essa identificação dos clientes e de seu ambiente familiar com a cultura da empresa é necessário trabalhar o ambiente organizacional para que a ação de identificação do cliente com a empresa seja firme.

#### 3.2.2.4. Ameaças

No ambiente de cada empresa estão inseridas diversas variáveis que, de acordo com a ótica que for observada, serão identificadas como pontos favoráveis e desfavoráveis para a continuidade da empresa. As organizações familiares devem estar atentas ao ambiente externo e se precaver contra imposições oriundas também do exterior da empresa. Como tratadas no quadro 05, essas imposições soam como ameaças quando sua intensidade resulta em queda do volume de vendas, desvalorizando o produto ou serviço, vale ressaltar a particularidade de ameaças por setor de atuação da empresa. Tais investidas, não prevenidas a tempo, podem ameaçar a imagem da empresa, dificultando as vendas de produtos e serviços, resultando em desestabilidade financeira da empresa diante do abalo da confiança dos acionistas. Os gestores familiares devem estar atentos às oscilações do mercado, devendo as ameaças serem analisadas/afastadas de acordo com a importância e incidência que ocorrem. Devem atentar para os novos entrantes, não duvidando que possam representar uma ameaça em potencial ao produto ou serviço prestado, bem como aos antigos concorrentes e suas aspirações no mercado.

Certas mudanças, como a frequência do crescimento e meios tecnológicos atuais, refletem complexidade e desafio que podem ser desvantajosos para muitas instituições que não desenvolvem essa área em sua organização. Esse crescimento tecnológico torna-se favorável, quando utilizado com precisão pelo setor de marketing e, desfavorável, quando esse se encontra defasado em relação ao mesmo setor na empresa concorrente. A globalização impulsiona o crescimento e ao mesmo tempo diminuição do mercado, uma vez que agiliza a comunicação entre cliente e empresa, mas estreita o mercado, pois todos têm acesso, em tempo real, aos acontecimentos no mundo. O consumidor torna-se gradativamente mais exigente e seletivo de suas escolhas. Para as empresas que não seguem tais mudanças, essas podem ser consideradas uma ameaça em potencial.

QUADRO 5: Ameaças para a empresa familiar

AMEAÇAS	DESCRIÇÃO
Oscilações do Mercado	Entrada de novos concorrentes, parcerias firmadas pelos antigos concorrentes, aquisições importantes dos mesmos.
Frequência do crescimento tecnológico	Uma vez que não acompanhado como necessário representa uma ameaça às empresas.
Variações no comportamento do Consumidor.	A aspiração do consumidor varia à medida que acontecem mudanças em suas necessidades.

Fonte: Autora (2010)

### 3.2.3. Vantagem Competitiva na Empresa Familiar

Em detalhamento ao ramo de atuação das micro e pequenas empresas familiares, o estudo realizado pelo IBGE mostra que as empresas familiares brasileiras atuam em diversos setores da economia, representando, em números, maioria no comércio e prestação de serviço. No comércio de “produtos alimentícios”, totalizam 58,9% de empresas no setor, já no grupo de “comércio de outros produtos”, listado no estudo como o segundo maior grupo de atuação, com concentração de 47,1% delas. No setor de serviços, elas somavam, no ano, 87,3% do total, seguido apenas pela atividade de informática com 81,2% e de alojamento com a menor participação de empresas familiares nessa atividade expressando apenas 13,3%. Como disposto no quadro 06, tais índices resultam das vantagens competitivas demonstrando a proliferação das empresas familiares em todos os setores do mercado.

A realização das tarefas dentro de uma empresa familiar ganha um diferencial das realizadas em outras empresas, isso porque na maioria das vezes essas tarefas são executadas por membros da família, proporcionando uma maior interação com o produto, buscando melhorar sempre ou no mínimo não errar, o que resulta numa significativa melhora da qualidade do produto ou serviço prestado. Essa interação deve-se ao fato da empresa estar ligada ao nome da família, fazendo com que seu sucesso ou insucesso esteja vinculado à família. Utilizar a mão-de-obra dos proprietários, sócios e membros da família representa um ganho para a qualidade dos produtos ou serviços prestados, também pelo fato dos trabalhadores serem os principais beneficiados com o sucesso da empresa e prejudicados com o contrário, uma vez que ela representa o único ou a principal fonte de renda de muitas famílias empresariais. Para as empresas familiares essa é uma vantagem que pode ser bem explorada como fato gerador de motivação que influenciará no desempenho da organização, pois o sucesso da empresa representa uma ponte para o sucesso pessoal do envolvido. Em

média, as empresas familiares perduram da primeira para a segunda geração, no entanto poderia sobreviver bem mais, isso porque os laços que unem as pessoas na empresa familiar não são apenas de coleguismo, mas sim laços de amor que unem pais e filhos, irmãos e irmãs com o mesmo objetivo. Os vínculos existentes dentro das empresas familiares fazem com que a liderança seja aceita com maior facilidade, principalmente na primeira geração em que ocupada pelo fundador/pai. Toda essa unidade é privilégio de poucas organizações e, se relacionadas com lealdade e dedicação por parte de seus gestores, potencializa suas chances de continuidade.

QUADRO 6: Vantagem competitiva na empresa familiar

VANTAGEM	DESCRIÇÃO
Foco e imagem de melhor qualidade.	A busca pela qualidade nos processos e produtos é maior uma vez que o sucesso ou insucesso da empresa esta vinculado ao nome da família.
Liderança com mandato mais longo e estável	Demonstrado pelo comprometimento do fundador e seus sucessores com a empresa.
Mais determinação e ousadia.	O ímpeto empreendedor dos fundadores e maior abertura para administrar a empresa.
Maior lealdade dos funcionários.	Uma vez que a empresa familiar adquire a identificação de seus funcionários.

Fonte: Adaptado de Sandra Regina do CRA/SP

### 3.3. Fundamentação Teórica Envolvendo o Processo Sucessório em Empresas Familiares.

Segundo o dicionário Aurélio, denomina-se processo a ação de adotar novos processos de ensino, podendo significar ainda, o conjunto de atos por que se realiza uma operação qualquer, sequência contínua de fatos. Ou seja, o conjunto, sequência e a continuidade de atividades em relação à obtenção de um referido serviço ou produto, variando na complexidade e no tempo empregado em seu curso. O processo empresarial detém as mesmas características que outros tipos de processo. Entretanto, dentre os processos empresariais, encontram-se os processos organizacionais (informação e decisão) horizontais responsáveis pelos fluxos de trabalho; estando subdivididos em voluntários, formais e coordenados. No geral, os processos organizacionais atuam como apoio aos processos produtivos, apresentando caráter de mudança como a sucessão empresarial, que por vez, torna-se o objeto de estudo deste trabalho. O processo organizacional horizontal, ocorre de forma voluntária, quando

resulta da iniciativa dos membros de um grupo, com base no relacionamento existente entre os mesmos. No âmbito organizacional, os processos podem ser ainda pré-definidos, oficializados através de documentos, como o observado no caso dos processos formais, que por sua vez, quando representam elevado nível de complexidade caracteriza-se por um processo coordenado. (GONÇALVES, 2000)

Transferindo esse conceito para o contexto da sucessão empresarial ou familiar, pode-se observar que o processo de sucessão acontece no âmbito organizacional de uma empresa, podendo ser ação voluntária de seus membros ou ainda juridicamente definida, por meio do código de ética da empresa que estipule a vida útil de cada gerência. Por mais que a sucessão seja um processo que não está relacionado diretamente ao produto ou serviço fim da empresa, expressa certo nível de relevância, uma vez que tal decisão engloba toda a organização inclusive suas capacidades produtivas, sendo um conjunto de atividades lógicas interdependentes e sequenciais, relacionadas à ocupação de um cargo ou função.

A sucessão empresarial, assim como a familiar, demanda tensão ao clima organizacional da empresa e ao ambiente familiar, aflorando as emoções de todos os envolvidos. Portanto, para assegurar a transparência na escolha, algumas empresas contam com auxílio externo por meio da consultoria de organizações especializadas. A transferência da liderança em uma empresa representa todo um processo de reestruturação; de modo que precisa receber a devida significância pelos gestores pois a continuidade satisfatória da empresa e a lucratividade do negócio estão condicionadas a essa ação. Os motivos para a sucessão empresarial em uma empresa são diversos, levando-se em conta a realidade delas, adquirem caráter fundamental ou estratégico.

A profissionalização torna-se recomendável quando, por exemplo, os conflitos travados pelos membros fragilizam sua subsistência. No entanto, existem situações em que a opção pela sucessão por alguém de fora da família adquirir o caráter estratégico e torna-se a primeira opção dos fundadores. Nesse caso, a sucessão será de um profissional por outro, uma prática que tem o fim de renovação constante da empresa. Segundo Oliveira (1999), uma das vantagens na sucessão profissional está na aceleração no recebimento de conhecimento que um profissional venha a somar, por meio das experiências em outras instituições, até mesmo em empresas não familiares. O autor ressalta também como vantajosa a sucessão familiar, uma vez que o candidato dispõe de interesse societário na empresa e identifica-se com ela. Contudo, deve-se observar que as duas escolhas expressam vantagens e desvantagens, cabendo ao fundador ou gestor averiguar a alternativa cabível à realidade funcional de sua empresa. A sucessão familiar pode ser a solução adequada para uma determinada empresa,

onde a família tem por característica cultural a busca pelo autoconhecimento de seus membros em função dos interesses da empresa. No entanto, para uma empresa familiar que não possui tal característica ou, por ventura não encontre um sucessor à altura da capacidade da empresa, resta a opção da sucessão profissionalizada que não deixa de ser uma excelente alternativa.

### 3.3.1. Sucessão Familiar

O planejamento organizacional como técnica de gestão, oferece às corporações familiares uma alternativa de formular e implantar regras efetivas para o pleno funcionamento da empresa, de modo que tal técnica influencie a cultura organizacional como um todo, fazendo com que todos os processos, inclusive a sucessão, sejam devidamente planejados. O quadro 07 dispõe pontos da sucessão familiar.

QUADRO 7: Sucessão na empresa familiar

PONTOS	DESCRIÇÃO
Treinamento	Investir no treinamento do novo líder é fundamental para aumentar suas capacidades, aprimorar suas habilidades e desenvolver aquelas ainda não definidas.
Avaliação na escolha dos sucessores;	No momento de avaliar o perfil dos candidatos torna-se valioso, buscar ajuda de profissionais livres de interesses próprios ou razões emocionais.
Comparação dos perfis do sucedido com o do sucessor	Em relação ao que é exigido pela empresa.
Associação do sucesso da empresa com a imagem do fundador	A empresa prende-se no pensamento de que com a saída do fundador não há outra pessoa que possa conduzir a mesma com competência.

Fonte: Adaptado de Ricca/ DS Consultoria.

Segundo Ricca, é extremamente relevante que o fundador ou dirigente em exercício acompanhe todo o processo de sucessão familiar, pois a presença do fundador além de nortear o processo de sucessão impõe respeito aos demais e incita confiança aos acionistas. O candidato à sucessão deve receber significativa parcela de treinamento para uma efetiva profissionalização, pois como de conhecimento, a personalidade humana é formada de acordo com as experiências vividas por cada indivíduo. Portanto, o perfil do candidato deve ser minuciosamente analisado para que a empresa não se engane na escolha. Desde cedo os herdeiros podem receber certa parcela de informação sobre a empresa, para que aos poucos sejam inseridos na dinâmica empresarial, para que conheça o funcionamento da organização, seus funcionários, fornecedores, os órgãos competentes responsáveis por legislar dentro de



sua categoria. Ricca ainda define como prática louvável, quando da sucessão familiar, a contratação de profissionais externos à organização que contribuam na elaboração do perfil que reúna as características adequadas às necessidades da empresa e analise o perfil dos candidatos à sucessão. O auxílio externo torna-se necessário, pois em dado momento do processo pode ocorrer uma intensa comparação da empresa com o fundador, fechando-a para novas técnicas e investimentos. Essa ação dificulta o processo sucessório, uma vez que se exige demasiada similaridade do sucessor com o fundador, não se atentando para as reais necessidades da empresa.

#### 3.3.1.1. Vantagens e Desvantagens da Sucessão Familiar

Assim como existem as vantagens na escolha pela sucessão familiar, existem também as desvantagens para a organização que opta por essa alternativa (dispostas no quadro 08). Porém, cabe à organização analisar quanto a sua realidade o aspecto com maior peso, ponderar as vantagens e desvantagens proporcionadas pela escolha, ou seja, se as vantagens proporcionadas pela sucessão familiar compensam as desvantagens que a acompanham.

As famílias que optam por eleger um sucessor dentre seus membros contam como vantagem o fato de permanecerem no comando da empresa. A escolha torna-se ainda mais eficaz quando o gestor expressa interesse societário nela; sendo que, segundo o autor supramencionado, o interesse societário tem estimulado de forma significativa a interação do herdeiro com a empresa e aumentado seu interesse por ela. No entanto, essa ação tem seus prós e contras, pois entre outras, uma das desvantagens destacada por Oliveira (1999) é o fato de o ambiente ser propício a conflitos entre seus membros, uma vez que a concorrência entre os herdeiros influencia esse tipo de comportamento. Outro ponto levantado pelo autor, diz respeito é o fato de que muitos membros de empresas familiares confundem os papéis que exercem na família com os desempenhados na empresa. Por ser um ambiente de superposição, família/empresa denota essa dificuldade em tratar de forma isolada uma situação pertinente à família com as de contexto da empresa.

QUADRO 8: Vantagens e desvantagens da sucessão familiar

	<b>PONTOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1. VANTAGEM</b>	<b>1.1. Ter continuidade do comando familiar na empresa</b>  <b>1.2. Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa.</b>	<i>1.1.1. A gestão permanece no âmbito familiar, legitimando a família quanto à responsabilidade pela direção empresarial.</i>  <i>1.2.1. Essa vantagem refere-se ao item motivador quanto ao aspecto profissional e financeiro para todo esforço empregado pelo gestor em administrar a empresa.</i>
<b>DESVANTAGEM</b>	<b>2.1. Ocorrer disputa de poder entre membros da família.</b>  <b>2.2. Existir dificuldades em desempenhar diferentes papéis.</b>	<i>2.1.1. Significante demanda de herdeiros candidatos á sucessor, propiciando disputas familiares.</i>  <i>2.2.1. Quanto à dificuldade de separar o papel exercido na família com o a função desempenhada na empresa.</i>

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (1999, p.27, 29).

#### 4. TRATAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização de pesquisas faz-se necessário a utilização de uma metodologia capaz de direcionar o pesquisador para o efetivo levantamento da realidade. Contudo para desenvolver o presente trabalho, a metodologia usada será através dos métodos qualitativos de pesquisa bibliográfica e o do estudo de caso.

##### 4.1. A Questão do Método

Segundo Macedo (1994), a pesquisa bibliográfica restringe-se à busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionem com o problema de pesquisa, ou seja, consiste na observação dos diversos pontos de vista levantados por pesquisadores acerca do problema pesquisado, a coleta de tais informações é dada em jornais, livros, teses, sites, revistas, etc. devidamente registrado por alguém, caracterizando sua veiculação parcial em pesquisa bibliográfica. A utilização desse método atua como base da investigação na organização pesquisada por meio do método do estudo de caso. O método do estudo de caso por sua vez, pode ser utilizado nas tentativas de compreender a ação humana no foco da pesquisa uma vez que abrange todo o contexto que o fato investigado encontra-se inserido. Tal método analisa com intensidade casos ou um caso dentro de sua realidade, onde não há como verificar com exatidão, no entanto pode proporcionar dados inéditos. Fazendo com que o mesmo tenha uma ampla utilização no meio acadêmico. CAMPOMAR (1991)

#### 4.2. Procedimentos Adotados

Para a utilização do método da pesquisa bibliográfica, na elaboração do referencial teórico conceitual, foram adotados alguns procedimentos, que neste trabalho, encontram-se distribuídos nas seguintes etapas. Primeiramente a busca de materiais, etapa restrita na pesquisa do tema em livros, revistas, sites, etc. A fim de levantar parte da bibliografia existente para utilização. Um segundo momento caracteriza-se pela leitura e escolha das teorias, após a realização de uma leitura prévia dos materiais coletados como bibliografia, foram selecionados conceitos e teorias julgadas mais adequadas para a elaboração do referencial teórico conceitual. Dentre os quais foram escolhidos conceitos responsáveis em orientar a sucessão nas empresas familiares, sendo os mesmos tratados sobre a teoria contingencial, bem como se julgou conveniente à abordagem da análise SWOT nas empresas familiares de forma que permita o real confronto do teórico com a prática. O preparo do referencial teórico conceitual consiste em tratar as teorias e conceitos observados, a partir da bibliografia levantada, de acordo com os objetivos construídos neste trabalho para assim tornar possível o preparo da produção acadêmica propriamente dita.

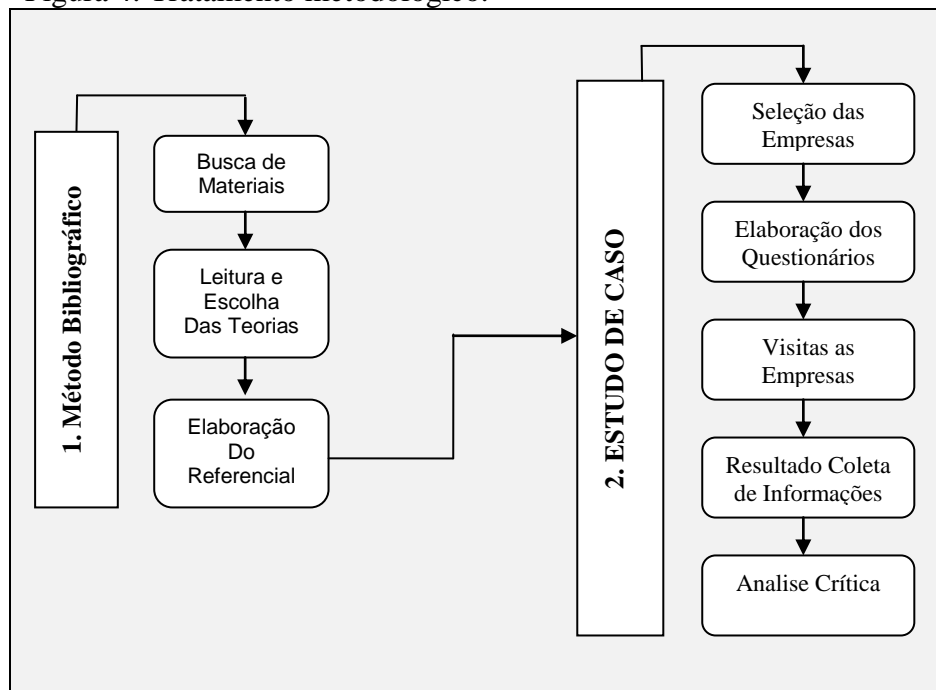
No término das etapas especificadas acima, obteve-se o referencial teórico conceitual, o qual serviu de base para a elaboração de novos procedimentos que viabilizaram a elaboração do estudo de caso.

- a- Seleção das empresas: escolha das empresas pesquisadas ocorreu por meio de uma listagem das organizações possíveis a atender o critério da pesquisa a fim de fornecer informações válidas para o conhecimento dos leitores.
- b- Elaboração dos questionários para o levantamento de dados: A formulação do questionário deve acontecer de forma que proporcione o real levantamento dos dados relevantes ao tema.
- c- Visitas às empresas pesquisadas: Por meio de contato prévio para entrega do ofício, as visitas foram estabelecidas em busca da coleta de dados quanto à realidade sobre a visão dos atores ligados diretamente com seu funcionamento, por meio da aplicação de questionários.
- d- Resultado das informações coletados: Mediante a tabulação dos dados coletados a fim de expressar de forma clara as informações adquiridas com a aplicação dos questionários durante a visita a empresa.
- e- Análise crítica: Consiste no espaço destinado a exposição crítica do ponto de vista do autor, quanto aos resultados das informações coletadas. Incide na conclusão

formulada pelo autor quanto o objeto tratado, bem como as sugestões para possíveis melhoras das empresas no tocante ao tema abordado.

Para a obtenção do presente trabalho fez-se necessário realizar visitas que permitam um aprofundamento na realidade do ambiente empresarial proposto nessa abordagem, mediante contato prévio aos proprietários, esclarecendo as intenções que motivaram a realização da pesquisa. Os aspectos do processo sucessório na empresa familiar são relevantes aos interesses dos empresários, dirigentes, familiares funcionários ou não funcionários de empresas familiares. Para tanto se torna necessário salientar que os mesmos constituem o grupo de foco do presente trabalho.

Figura 4: Tratamento metodológico.



Fonte: Adaptado de Magalhães (2009)

## 5. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em cinco empresas familiares de até pequeno porte, que atuam nos setores do comércio, serviço e indústria, na cidade de Rolim de Moura. Neste trabalho visando preservar a privacidade das famílias trataremos as respectivas empresas como A, B, C, D e E, ao evidenciar dados coletados durante a visita *in loco*. Os empreendimentos A, C e D atuam no mercado entre dez a quinze anos, a empresa B entre oito a dez anos e a empresa E a dezessete anos.

Tabela 1: Número de Respostas por Empresa

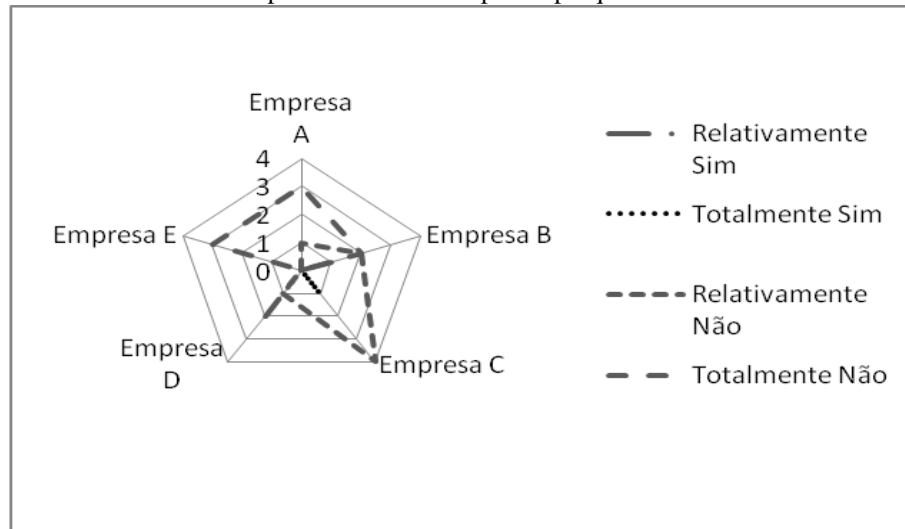
Seus antepassados trouxeram a cultura empreendedora?				
	Relativamente Sim	Totalmente Sim	Relativamente Não	Totalmente Não
Empresa A	0	0	1	4
Empresa B	1	0	2	2
Empresa C	0	1	4	0
Empresa D	2	0	1	0
Empresa E	0	0	0	3
Como é considerado o processo de tomada de decisão na empresa?				
	Aberto	Parcialmente Aberto	Centralizado	Parcialmente Centralizado
Empresa A	3	0	0	1
Empresa B	3	1	1	0
Empresa C	0	0	0	5
Empresa D	1	1	1	0
Empresa E	1	1	0	1
A empresa dispõe de um acordo claro e formalizado referente à participação dos herdeiros e sócios?				
	Sim e é claro	Sim, mas não é claro	Não dispõe	Em Consolidação
Empresa A	0	1	3	0
Empresa B	0	2	3	0
Empresa C	0	2	3	0
Empresa D	1	0	2	0
Empresa E	0	1	3	0
O planejamento do processo sucessório visa assegurar a continuidade da empresa. Qual seu nível de conhecimento sobre o tema?				
	Muito	Pouco	Razoável	Nenhum
Empresa A	0	2	2	0
Empresa B	3	1	1	0
Empresa C	1	0	4	0
Empresa D	2	1	0	0
Empresa E	2	0	1	0
Com relação á realidade da empresa. Se tivesse que optar entre a sucessão familiar e a profissional qual escolheria?				
	Familiar	Profissional	Não Sei	Outro
Empresa A	0	4	0	0
Empresa B	2	1	2	0
Empresa C	3	1	1	0
Empresa D	2	0	0	1
Empresa E	1	2	0	0

Fonte: Autora adaptado de Grupo de Foco (2010)

### 5.1. Parâmetros que Refletem na Funcionalidade das Empresas Pesquisadas.

A gestão das empresas pesquisadas está entre a primeira e a segunda geração. Todas as empresas pesquisadas são a favor da contratação de familiares seja com pré-requisitos ou não para o ingresso na empresa.

Gráfico 1: Cultura Empreendedora nas empresas pesquisadas



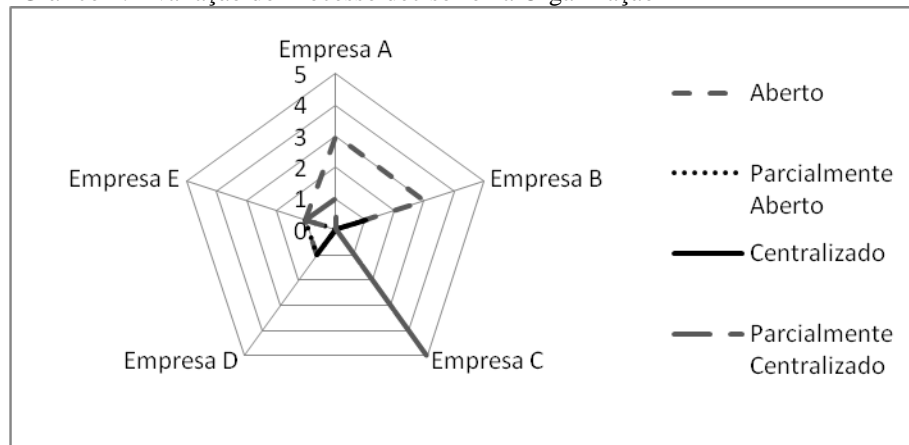
Fonte: Autora adaptado de Grupo de Foco (2010)

Baseado nas respostas dos membros, nota-se no gráfico 1 que para as empresas “A”, “B”, “C” e “D” relativamente não houve contribuição de cultura empreendedora por parte dos antepassados; Visualizada com maior intensidade na opinião dos membros da empresa “C”. Para a concepção do empreendimento, os membros da empresa “E” afirmam por unanimidade das respostas a total escassez de contribuição cultural por parte de seus antepassados. A tradição empreendedora da família auxilia na consolidação cultural da própria empresa. Na opinião de dezessete entrevistados, a cultura exerce muita e média influência na continuidade do empreendimento, atuando como base para a interação ou não dos membros e para o desempenho dos papéis dos mesmos dentro das duas organizações.

### 5.2. O processo Decisório nas Empresas Pesquisadas

Visando demonstrar o processo decisório nas empresas pesquisadas foram estabelecidos questionamentos aos membros de cada família para que os mesmos definissem o processo decisório nas respectivas organizações.

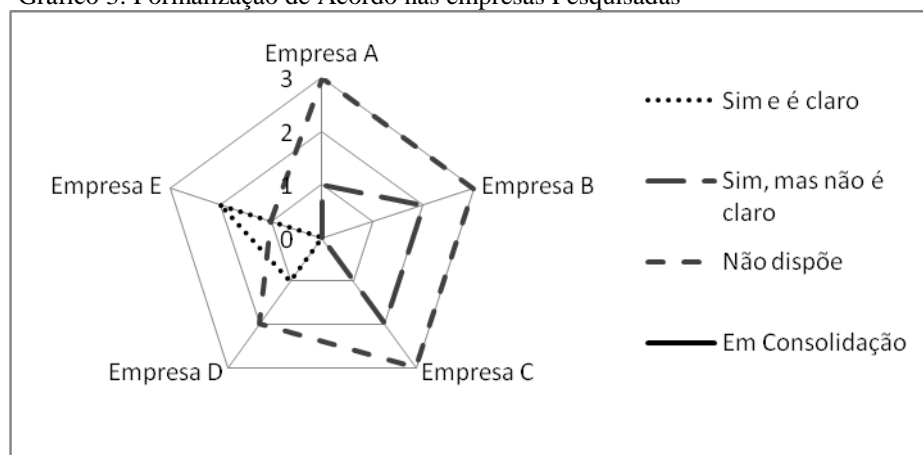
Gráfico 2: Avaliação do Processo decisório na Organização



Fonte: Autora adaptado de Grupo de Foco (2010)

Conforme o gráfico 2, significativa parte dos membros da empresa “A” consideram o processo decisório aberto, na mesma proporção que membros da empresa “B” dividem-se entre a primeira e a segunda opção. A classificação do processo na empresa “D” divide-se entre centralizado e parcialmente aberto. Quanto ao questionamento os membros da empresa “C” consideram parcialmente centralizado. Observa-se que os resultados fogem do padrão estipulado por alguns autores que caracterizam como regra básica do processo sucessório em empresas familiares a centralização e inversão de papéis por parte dos membros. Nesse ponto os membros consideram deter habilidades em distinguir os papéis desenvolvidos na empresa e na família.

Gráfico 3: Formalização de Acordo nas empresas Pesquisadas



Fonte: Autora adaptado de Grupo de Foco (2010)

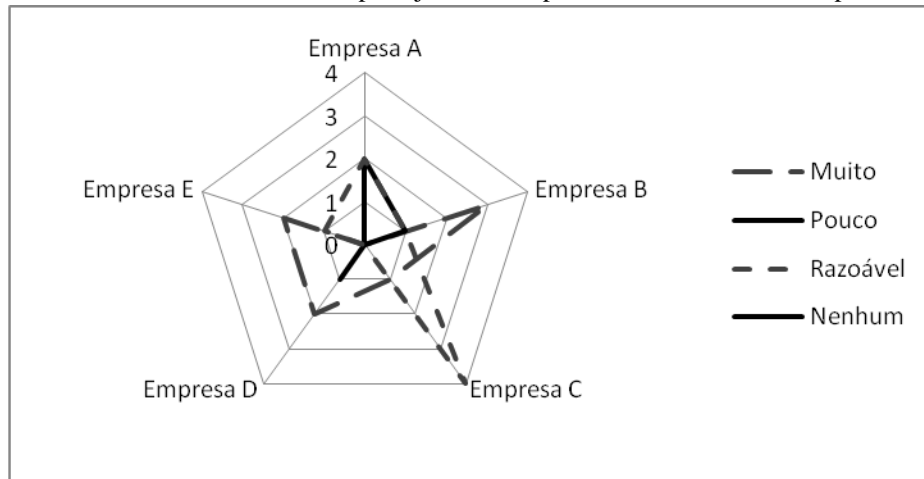
Segundo o gráfico 3, as empresas pesquisadas demonstram similaridade quanto à indisponibilidade de acordo claro e formalizado que definam os direitos e deveres dos

herdeiros e sócios. A necessidade da formalização dessa ação emerge dos possíveis conflitos pela deficiência das empresas nesse ponto. Os membros demonstram certo conhecimento no tocante à avaliação interna e externa da empresa e dispõe de no mínimo um integrante graduado ou em face de graduação em administração.

### 5.3. O Processo Sucessório nas Empresas Familiares pesquisadas.

Para analisar o planejamento do processo sucessório e sua abrangência foram estabelecidos parâmetros que evidenciassem o nível de conhecimento dos membros sobre o assunto.

Gráfico 4: Conhecimento sobre planejamento do processo sucessório nas empresas

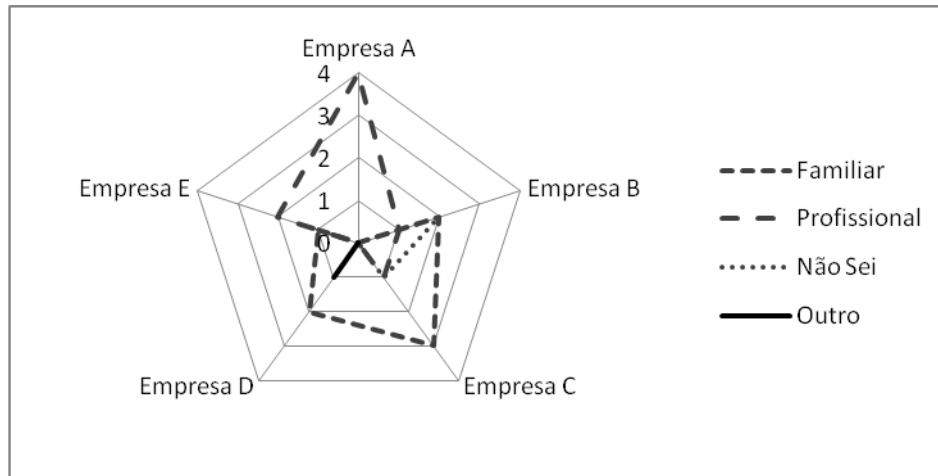


Fonte: Autora adaptado de Grupo de Foco (2010)

Segundo o gráfico 4, o nível de conhecimento dos membros está estabelecido entre muito e razoável. Evidenciando que nas cinco empresas pesquisadas existe o mínimo de conhecimento acerca do processo sucessório. Contudo, dados da pesquisa demonstram que na realidade das organizações o planejamento sucessório encontra-se pouco planejado.



Gráfico 5: Escolha da forma de sucessão dos membros



Fonte: Autora adaptado de Grupo de Foco (2010)

No entanto quando questionados sobre a opção de sucessão desejada os dados revelam empate entre a sucessão familiar e profissional. A pesquisa revela também dificuldade dos membros em escolher a forma de sucessão, contidas nas respostas de três membros que alegam não saberem optar a respeito.

## 6. CONCLUSÃO E SUGESTÃO

As empresas familiares em geral demonstram particularidades de gestão quando comparadas às empresas não familiares. Observa-se ainda que essas particularidades expressam maior intensidade na realidade das empresas de pequeno porte devido à escassez de conhecimento dos membros quanto a gestão de uma empresa familiar. No entanto, durante a realização da presente pesquisa, encontrou-se certo nível de conhecimento sobre as empresas familiares e suas características. Conclui-se que as mesmas se encontram em pleno desenvolvimento mesmo com deficiências comuns a esse tipo de organização. E com o auxílio de membros da família, com formação superior na ciência da administração, estão aptas ao devido planejamento do processo sucessório.

Sugere-se às empresas pesquisadas desenvolver um planejamento estratégico para o total conhecimento do mercado, visando viabilizar o devido crescimento das mesmas. Dessa forma durante a elaboração do planejamento estratégico às organizações tem a oportunidade de maximizar o conhecimento dos membros acerca da estrutura e capacidade da própria organização, maximizando significativamente a interação dos mesmos com a empresa. Sugere-se também durante a elaboração do planejamento

estratégico, a definição para um futuro próximo, da adoção de um modelo de governança corporativa visando estabelecer políticas formais que direcione toda a organização inclusive a participação dos integrantes afim de que os mesmos tenham conhecimento a respeito dos direitos e obrigações com a instituição. Sugere-se ainda, que seja elaborado de fato o planejamento do processo sucessório, uma vez que em todas as organizações pesquisadas o mesmo encontra-se defasado. O tema deve ser trabalhado também com os membros não engajados com a empresa para uma efetiva interação da família.

## 7. REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar. São Paulo: SENAC, 1996.
- BEZERRA, Beethoven de Oliveira. **A profissionalização da empresa familiar**. Paraíba. SEBRAE. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/D33F2F68AB50003403256FCB005AC9D8/\\$File/N T000A542E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/D33F2F68AB50003403256FCB005AC9D8/$File/N T000A542E.pdf), acessado em: 10 de jul. 2010.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASTRO, Celso Antonio Pinheiro. **Sociologia aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.
- Dicionário Aurélio online: Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com/Processo>, acessado em: 31 de jul. de 2010.
- DS CONSULTORIA, **Sucessão: o desafio do empreendedor**. Disponível em: [http://www.revistaempresafamiliar.com.br/art8\\_ricca.pdf](http://www.revistaempresafamiliar.com.br/art8_ricca.pdf), acessado em: 25 de jun. 2010.
- IBGE, **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtml>. Acessado em: 24 de jun. 2010.
- FRUGIS, Leonardo Ferretti. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC, 2007.
- GERSICK, Kelin *et al.* **Geração para geração: Ciclo de vidas das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Negócio, 2006.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 2000.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **Manual de perguntas e respostas sobre empresas familiares: Tudo o que você sempre desejou saber sobre as empresas familiares.** São Paulo. CRA.

MACEDO, Neuza Dias. **Iniciação à pesquisa bibliográfica.** São Paulo: Loyola, 1994.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar.** São Paulo: Nobel, 2009.

MAGALHÃES, Elisangela Maria de. **Jogo de Empresa Aplicado em uma Equipe de serviço de Beleza.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/> Acessado em: 2 de Ago. 2010

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO PESQUISA

**Tema:** EMPRESA FAMILIAR: ANÁLISE DO PROCESSO SUCESSÓRIO  
EM UMA EMPRESA DE ROLIM DE MOURA

**Pesquisadora:** Maria Ivani de Sousa Vieira

**Orientador:** Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho

#### Questionário:

1. Qual o enquadramento do empreendimento onde atua?  
( ) Cooperativa. ( ) Familiar. ( ) Individual. ( ) Outros.
2. Há quanto tempo o empreendimento existe?  
( ) Entre Cinco e oito anos;  
( ) Entre oito e dez anos;  
( ) Entre dez e quinze anos;  
( ) Superior a quinze anos (Quantos anos -----).
3. Seus antepassados trouxeram a cultura empreendedora?  
( ) Relativamente sim.  
( ) Totalmente sim.  
( ) Relativamente não.  
( ) Totalmente não.
4. Quantas gerações da família trabalham na empresa atualmente?  
( ) Somente a primeira geração;  
( ) A primeira e a segunda geração;  
( ) Somente a segunda geração;  
( ) A segunda e a terceira geração.

5. Qual sua opinião a respeito contratação de familiares?
- ( ) Desfavorável, de acordo com a política da empresa não contratamos familiares (se marcar essa alternativa, vá para a pergunta de nº. 6);
  - ( ) Sou favorável, contando que cumpram pré-requisitos estabelecidos pela empresa;
  - ( ) Sou favorável, no entanto não estabeleci restrições para contratação;
  - ( ) Não sei opinar, pois nunca avaliei essas variáveis.
6. Como é considerado o processo de tomada de decisão na empresa?
- ( ) Aberto, possibilitando participação dos gerentes e consulta da opinião de todos;
  - ( ) Parcialmente aberto, as decisões são delegadas mas com abertura para confirmação da equipe.
  - ( ) Centralizado, todas as decisões são tomadas pelo fundador/ gestor;
  - ( ) Parcialmente centralizado, permitindo que decisões de baixo teor sejam tomadas pelo grupo.
7. Quanto aos papéis que desempenha na empresa e na família, consegue distingui-los?
- ( ) Sim, as vezes. ( ) Sim, na maioria das vezes. ( ) Não, as vezes. ( ) Não, na maioria das vezes.
8. A empresa dispõe de um acordo claro e formalizado referente à participação dos herdeiros e sócios?
- ( ) Sim e é claro. ( ) Sim, mas não é claro ( ) Não dispõe. ( ) Sim, mas consolidação.
9. Quanto à avaliação interna (pontos fracos e fortes) e externa (oportunidades e ameaças) do ambiente de uma empresa familiar, marque os pontos de significativa influência em sua empresa.
- 9.a. Choque entre gerações (*pontos fracos*)
- ( ) Muito. ( ) Razoável ( ) Pouco. ( ) Nenhum.
- 9.b. Quanto à identificação demonstrada dos membros com a empresa (*pontos fortes*)

( ) Muito. ( ) Razoável ( ) Pouco. ( ) Nenhum.

9.c. Experiência negativa com tecnologias na empresa (*ameaça*)

( ) Muito. ( ) Razoável ( ) Pouco. ( ) Nenhuma.

9.d. Quanto ao investimento em marketing (*oportunidade*)

( ) Muito. ( ) Razoável ( ) Pouco. ( ) Nenhum.

10. Qual o setor de atuação da sua empresa?

( ) Comércio. ( ) Serviço. ( ) Agronegócio. ( ) Indústria

11. Quanto ao tempo gasto nos processos empresariais você classificaria como:

( ) Bastante Ágil. ( ) Ágil. ( ) Pouco Ágil. ( ) Sem Agilidade

12. Em relação à capacidade de planejamento das ações da organização você considera:

( ) Bom ( ) Ótimo ( ) Razoável ( ) Ruim

13. O planejamento do processo sucessório visa assegurar a continuidade da empresa. Qual seu nível de conhecimento sobre o tema?

( ) Muito. ( ) Pouco. ( ) Razoável. ( ) Nenhum

14. Quanto ao planejamento do processo sucessório em sua empresa é possível considerá-lo:

( ) Totalmente planejado

( ) Razoavelmente planejado.

( ) Pouco planejado.

( ) Não existe planejamento.

15. Com relação à realidade da sua empresa. Se tivesse que optar entre a sucessão familiar e a profissional qual você escolheria?

( ) Familiar. ( ) Profissional. ( ) Não sei. ( ) Outro – especificar:

.....

**Marque com um (X) a seu ponto de vista a significância dos itens listados abaixo para as empresas familiares em geral.**

<b>Itens para avaliação</b>	<b>Muita influência</b>	<b>Média influência</b>	<b>Pouca influência</b>	<b>Nenhuma influência</b>
16. Intensidade da cultura da empresa familiar em relação à sua continuidade.				
17. Intensidade dos papéis dos membros na sucessão da empresa.				
18. Intensidade dos conflitos durante o processo da empresa.				
19. Intensidade da significância do planejamento sucessório da empresa				
20. Intensidade das regras efetivas quanto a direitos e deveres na empresa.				

### **TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Declaro que estou informado de que este questionário se refere à pesquisa elaborada pela acadêmica Maria Ivani de Sousa Vieira, para preparo do seu Artigo de Conclusão de Curso junto à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* de Cacoal, pelo que estou datando e assinando este Termo de autorização, inclusive para a publicação dos resultados deste seu trabalho.

Data ..... / ..... / .....

.....

Assinatura